Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Sistemas de Relaciones Laborales

Grado en Relaciones Laborales y RR.HH.

2025-2026

Profesora: Gracia Ortiz Díaz-Guerra (gracia.ortiz@ua.es)

TEMA 3

LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA Y SISTEMAS DE RELACIONES LABORALES

INDICE

TEMA 3: LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA Y SISTEMAS DE RELACIONES LABORALES

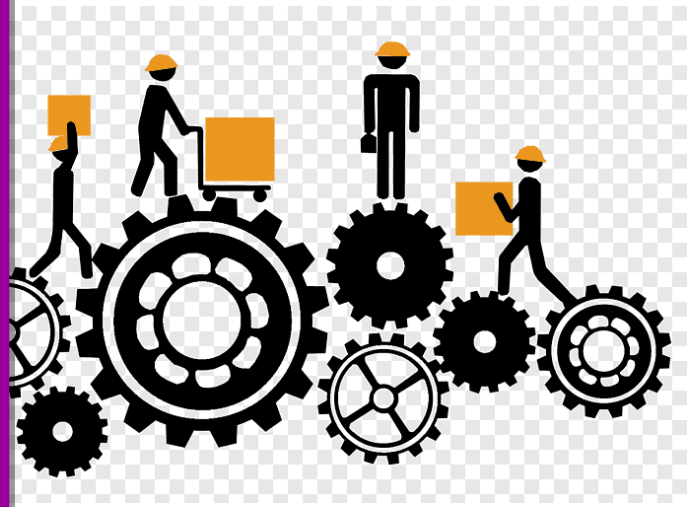
Emergencia de la teoría de las relaciones laborales

1.1 Escuela de Oxford

1.2 Escuela de Wisconsin
LA CORRIENTE INSTITUCIONALISTA

1.3 Escuela de relaciones humanas

1.4 Práctica Tema 3



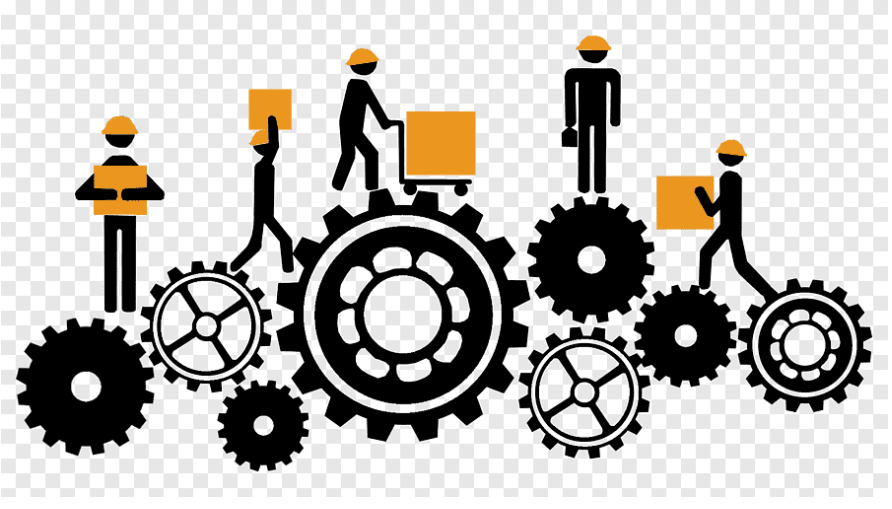
Bibliografia:

- Köhler, Holm-Detlev (2021). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales.*

  Páginas: 113-122

- Juan Albalate, Joaquín (2011). *Sociología del trabajo y de las relaciones laborales.*

  Páginas: 33-42 / 80-84



TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

I.- Emergencia de la teoría de las relaciones laborales

En el desarrollo de la teoría especializada de las relaciones laborales podemos distinguir dos etapas:

1.- La **etapa de la emergencia**, que se da aproximadamente entre los años **veinte y treinta.**

2.- La **segunda etapa**, que ocupa las décadas de los **cincuenta y sesenta** del siglo XX.

En la **, de la emergencia de la teoría,** podemos destacar **tres escuelas o corrientes**, en las que mencionamos a los principales autores y los conceptos centrales de dichas

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

Tabla 1. Resumen del periodo de emergencia de la teoría, 1920-1950

Corrientes y escuelas	Autores principales	Conceptos centrales
Escuela de Oxford	• Alan Fox, Alan Flanders, Hugh Clegg, Otto Kahn-Freund	• Reglamentación • Regulación conjunta • Autonomía de las partes • Derecho vivo
Escuela de Wisconsin / Institucionalista	• J.R. Commons, Thorstein Veblen , Selig Perlman	• Instituciones sociales/mercado • Sindicalismo
Escuela de Relaciones Humanas	• Elton Mayo, J.L. Moreno, Roethlisberger y Dickson	• Integración, participación, grupos informales, valores compartidos, intereses comunes.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

I.- Emergencia de la teoría de las relaciones laborales

- La emergencia de **una teoría específica de RRLL's** tiene lugar en **Inglaterra y Estados Unidos.**

- El matrimonio **Webb**, estudiosos de la cuestión sindical y autores de ***Industrial Democracy (1897)***, definen a los sindicatos como una "**asociación permanente de los asalariados con el objetivo de mantener o mejorar sus condiciones de empleo".**

- Para ellos, el sindicalismo contribuye directamente a **la democracia en los talleres,**

Sydney y Beatrice Webb:
Industrial Democracy (1897)

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

Sidney James Webb, Beatrice Webb - 1924

Tres mecanismos participan en este **proceso de democracia**:

- **Los seguros mutuos:** garantizan la cobertura de determinados riesgos (accidentes laborales, desempleo y otros) y pueden permitir a los trabajadores la mejora de las condiciones de trabajo y de empleo.

- **Los convenios colectivos:** no sólo tienen una función defensiva, también pueden constituir una vía para negociar **reglas de fijación de los salarios, jornada y otras materias.** Pero sobre todo, la acción de los sindicatos supone para la empresa un continuo **reto para innovar y mejorar su eficiencia.**

- **La reglamentación del trabajo por vía legal.** La

Esta obra pionera tendrá una influencia importante en otras dos escuelas: la de **Oxford y la de Wisconsin.**

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

1.1 La Escuela de Oxford: el pluralismo

El origen de esta escuela se sitúa en la **Inglaterra de los años veinte** y está vinculada al estudio de los sindicatos que
se encuentra en la obra del matrimonio Webb.

- **Foco de atención: la forma de organizar y conducir el conflicto, el estudio de las normas de regulación del trabajo, los procedimientos de negociación y las formas de regulación colectiva.**

La escuela de Oxford se conoce también como perspectiva pluralista. Su significación es doble:

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

1.1 La Escuela de Oxford: el pluralismo

1) **Como Ideología:** se refiere al **reconocimiento de intereses diferentes y en conflicto**, no sólo heterogéneos entre capital y trabajo (como en la idea de Marx), sino que también pueden darse conflictos en el propio seno del trabajo.

   El **pluralismo de los grupos de interés** conlleva diversidad en los intereses de clases y una reinterpretación de la representación de los trabajadores en términos de **organizaciones de carácter gremial, profesional y de categorías laborales diferentes** sin que ello comporte una unidad orgánica. (*Esta explicación se entiende como adecuada para interpretar la fragmentación que ha tenido, y tiene el sindicalismo británico).*

2) **Como perspectiva analítica:** las relaciones laborales son básicamente **relaciones económicas basadas en la negociación como forma de regulación conjunta**. Por

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

Las **principales aportaciones** del pluralismo de la escuela de Oxford son (6):

1.- La existencia de **un imperativo moral como obligación a negociar**, en la limitación del poder de las partes y del poder del Estado.

2.- La negociación colectiva es un **método de formulación de normas y de reglamentos**.

3- La negociación colectiva es **un proceso dinámico de adaptación de las instituciones al entorno cambiante.**

4.- La idea de **libertad de acción de los grupos de interés y la corrección de la asimetría de poder entre capital y trabajo.** El derecho del trabajo como derecho colectivo para corregir las referidas asimetrías de poder.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

Las **principales aportaciones** del pluralismo de la escuela de Oxford son:

5.- El pluralismo se ocupa de **los medios y procedimientos que garantizan la libertad y el contrapeso de poderes**. El principal objeto de estudio es **la equidad y el orden** en el nivel micro, efectos que se consiguen por medio de la negociación colectiva como forma de regulación conjunta. *(El objeto de estudio no es el orden general de la sociedad, como en el estructural-funcionalismo).*

6.- Importancia de **la ética y moral laica** como condición para la **Cohesión Social**. Ésta se vincula con la idea de j**usticia social**, que tiene sus raíces en la moral y en la cultura, de modo que la negociación se vincula con valores de índole superior, como son la citada **justicia social y la**

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

En definitiva, la **negociación colectiva** tiene como finalidad **combinar estabilidad social con adaptabilidad y libertad.**

El mundo del trabajo está lleno de **normas y de instituciones de regulación**, lo que se traduce en un área de necesario estudio de las relaciones laborales.

De la escuela de Oxford se han criticado dos cuestiones:

- El **excesivo énfasis en la idea de estabilidad y contención del conflicto,** obviando su origen.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

La sociología jurídica en la escuela de Oxford

- Por medio de las **normas negociadas, de la costumbre y hábitos** se genera el **derecho vivo**.
- El **derecho vivo tiene un carácter dinámico**, que depende de la interacción entre empresarios y representantes de los trabajadores, pero también la intervención de grupos informales.
- El **derecho vivo** pone de relieve que el ordenamiento jurídico formal es **inadecuado** para regular las relaciones entre quienes determinan el poder y quieres carecen de él.
- El **contrato de trabajo** es una "ficción" que oculta y distorsiona una **distribución desigual de poder**.
- La **interacción entre empresarios y trabajadores**, de forma autónoma, lleva a formular códigos de conducta y mecanismos de procedimiento para llevar a la práctica ese derecho jurídico-formal o bien normas y reglas.
- Las **relaciones laborales** no son meramente relaciones jurídicas-formales

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

➢¿Qué es una Institución?

Es un **conjunto de reglas, normas, creencias y modos de conducta socialmente establecidos, estables y recurrentes** que estructuran las interacciones humanas y organizan una actividad social esencial para satisfacer una necesidad o interés común de la comunidad.

Las instituciones no son solo edificios u organizaciones, sino fundamentalmente los **marcos normativos inmateriales** que persisten en el tiempo y afectan el

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

EJEMPLOS

- **Sociales:** El matrimonio, las uniones de hecho, la universidad pública, los rituales de culto, las festividades religiosas…

- **Políticas:** Constitución, el Congreso de los Diputados (Legislativo), el Poder Judicial (Tribunales). La Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Parlamento Europeo, la Organización Mundial del Comercio (OMC)….

- **Económicas:** Los Derechos de Propiedad (patentes, escrituras), los Bancos Centrales, la Bolsa de Valores, el Banco Mundial….

1.2 La escuela de Wisconsin – Escuela Institucionalista

Las consecuencias de la industrialización también suscitan numerosas reflexiones en Estados Unidos. La escuela más destacada es la **escuela de Wisconsin**. Sus dos autores más importantes son **Commons y Perlman**:

John R. Commons:

- **Estudia cómo la práctica de la acción colectiva** es productora de normas, reguladora de actividades de trabajo y estabilizadora de conflictos.

- Es partidario de un modelo de **capitalismo populista**. Fue uno de los pioneros de la economía institucionalista norteamericana y del estudio de la **rutina, la costumbre y las leyes consuetudinarias como fuente de regulación del contrato de trabajo.**

John R. Commons
(1862-1945)_

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

Selig Perlman:

- Llevó a cabo **una aproximación empírica para conocer las costumbres y las reglas** que organizan la vida cotidiana en las relaciones de trabajo.

- Se centra en una teoría de **movimiento sindical alternativa a la concepción leninista del sindicato**. *(Perlman descubrió que precisamente fueron los obreros inmigrantes de origen alemán, vinculados al movimiento socialista (entre 1860-1880), quienes construyeron el programa **no** socialista de la **American Federation of Labor** (Federación Americana del Trabajo)).*

- Partía de la hipótesis de que lo "normal" es que el movimiento obrero "ascienda" **desde el unionismo economicista "puro y simple" hasta convertirse en una conciencia socialista de clase,** pero no al revés.

Selig Perlman (1888 - 1959)

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

En resumen, lo que descubre son 3 elementos:

1- La **capacidad de resistencia de los trabajadores frente al capitalismo por medio de normas, reglas y leyes**. Mientras que los intelectuales (el partido) exageran el deseo obrero de un cambio radical para controlar los medios de producción.

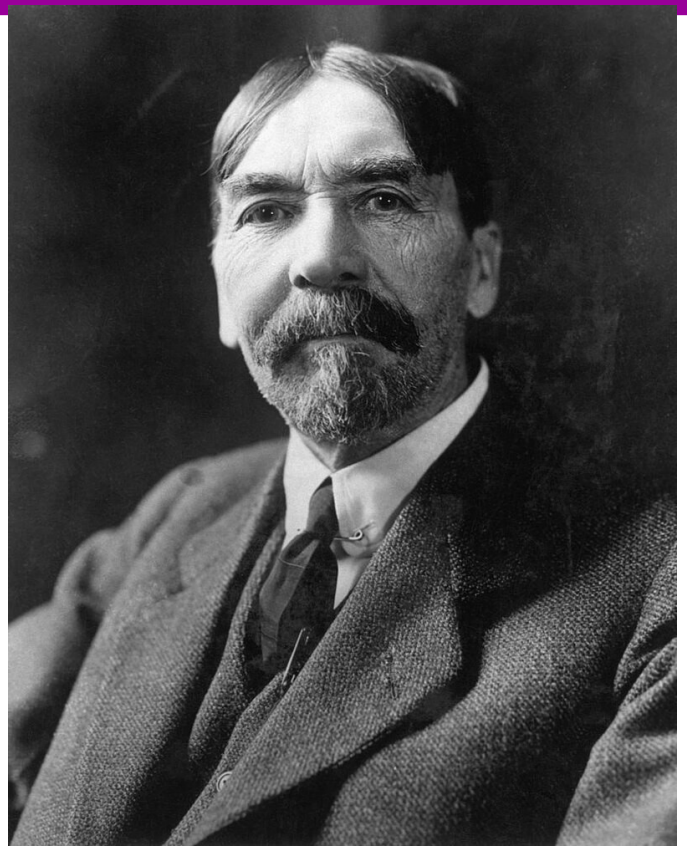
2- **Los sindicatos tienen un grado suficiente de madurez, que se expresa en la mentalidad sindical y en la capacidad de la organización obrera para desarrollar estrategias.** De ahí que los sindicatos sean instituciones portadoras de una conciencia moral y valores éticos, que impulsan acciones que van más allá del trabajo, como pueden ser **la creación de instituciones de asistencia social**.

3- **El capitalismo no se derrumba con conflictos**.

Selig Perlman
Teoría del movimiento obrero - 1928

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

Thorstein Veblen:



Thorstein Bunde Veblen

Thorstein Veblen (Wisconsin 1857 - 1929) fue un sociólogo y economista estadounidense. Fundador, junto con John R. Commons, de la escuela institucionalista norteamericana, Veblen revolucionó la comprensión de la economía **al integrar perspectivas sociológicas, antropológicas y psicológicas** en sus análisis económicos.

Su obra más influyente, **"La teoría de la clase ociosa"** (1899), es una mirada satírica a la sociedad norteamericana que introdujo conceptos fundamentales como **consumo conspicuo** y **emulación pecuniaria**, términos que siguen siendo centrales en el análisis socioeconómico contemporáneo.

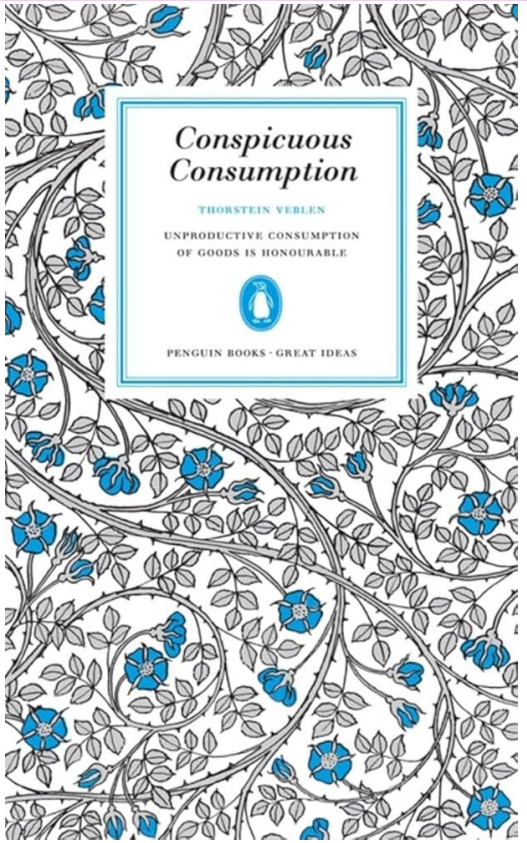
TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

Thorstein Veblen :

Veblen desarrolló una crítica radical a la **economía neoclásica** de su tiempo, proponiendo una alternativa basada en el **análisis evolutivo e institucional** de los fenómenos económicos.

- **Consumo conspicuo :** la práctica de adquirir bienes para **señalar estatus social y demostrar riqueza**, más que para satisfacer necesidades reales.

- **Emulación pecuniaria:** El instinto de **emulación o tendencia a seguir la conducta del grupo de referencia** e imitar la de los pares explica cómo los patrones de consumo se difunden socialmente.



TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

LA CORRIENTE INSTITUCIONALISTA

- La obra de Perlman se entiende mejor si consideramos que se desarrolla en un contexto social y cultural donde **priman los valores culturales del liberalismo, el individualismo, el acceso a la propiedad privada y la movilidad social ascendente, como es la sociedad americana.**

- **La consolidación de la disciplina de las relaciones laborales es paralela al fortalecimiento de la corriente institucionalista en Estados Unidos.**

- En este sentido, se puede entender también **el institucionalismo como una propuesta política reformista,** que rechaza el determinismo marxista.

- **Los institucionalistas pensaban que era posible reformar el capitalismo y transformarlo en un sistema aceptable de relaciones sociales.** La cuestión era cómo alcanzar el equilibrio

ESCUELA DE WISCONSIN

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

LA CORRIENTE INSTITUCIONALISTA

- En la terminología de institucionalismo, las **instituciones** pueden ser definidas como una **construcción social** que proporciona programas de acción que ofrecen a la sociedad **elementos de estabilidad** y una red de normas consuetudinarias (informales y formales).

- **Commons**, uno de los institucionalistas más importantes, se nutrió del **historicismo y el relativismo** que caracterizaban a la escuela alemana.

- Esta perspectiva entronca con la tradición cultural norteamericana y por la propia lógica del sindicalismo pragmático norteamericano, que enfatiza la **defensa de los puestos de trabajo y la mejora de las condiciones de empleo**.

- La opinión de los institucionalistas de la escuela de Wisconsin contribuyó a **la formulación de la Ley Federal de Relaciones Laborales.** Dicha ley ratificaba la idea de que las dos partes podían configurar las condiciones de la contratación del empleo.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

LOS PRINCIPIOS MÁS IMPORTANTES DE LA ESCUELA INSTITUCIONALISTA

- **La importancia de las instituciones.** La escuela institucionalista sostiene que las instituciones tienen un papel fundamental en la economía, ya que determinan en gran medida el comportamiento económico.

- **La interdependencia:** los diversos aspectos se entrelazan y están interrelacionados lo que significa que un cambio en una institución puede tener consecuencias o efectos en otras partes del sistema.

- **Relatividad de los derechos de propiedad:** los derechos de propiedad tienen un carácter relativo y están sujetos a cambios o interpretaciones.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

LOS PRINCIPIOS MÁS IMPORTANTES DE LA ESCUELA INSTITUCIONALISTA

- **La incertidumbre:** esta escuela considera que la incertidumbre es una característica esencial de la economía, porque no se puede prever el comportamiento humano.

- **La relevancia del poder:** sostiene que el poder y la política son factores importantes que afectan al comportamiento económico.

- **Los valores:** reconoce la importancia de los valores y los normas sociales para la determinación del comportamiento económico.

- **La importancia del cambio institucional:** considera que es necesario prestar atención al cambio institucional y como éste puede afectar al comportamiento económico.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

¿A QUIEN BENEFICIÓ O TRATÓ DE NENEFICIAR LA ESCUELA INSTITUCIONALISTA?

- La escuela institucionalista representaba la **necesidad de reforma de la clase media** en tiempos de crecimiento de grandes negocios y capitalismo bancario.

- Se enfocaba en las **necesidades e intereses de grupos agrícolas, pequeños negocios y trabajadores**.

- Era atractiva para trabajadores del gobierno, reformadores, humanistas, líderes de organizaciones de consumidores y miembros de sindicatos, quienes esperaban que pudiera **cambiar el enfoque de los negocios privados en beneficio de los intereses públicos.**

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

1.3 La escuela de relaciones humanas

La Escuela de las Relaciones Humanas es una teoría de la administración desarrollada por **Elton Mayo** en la década de 1930, que surge como reacción a la escuela clásica y se centra en el estudio de los factores sociales y emocionales en el trabajo para aumentar la productividad.

Esta escuela considera al trabajador como un **ser social,** destacando la **importancia de las relaciones interpersonales, la motivación grupal y la estructura informal de la organización**, para lograr un ambiente laboral armonioso y más humano.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

1.3 La escuela de relaciones humanas

Orígenes y Contexto

Reacción a la Teoría Clásica: Se opuso a la teoría clásica y científica (Frederick Winslow Taylor), que trataba al trabajador como una máquina y se centraba en la eficiencia técnica.

Experimentos de Hawthorne:

Fue fundamental en el desarrollo de esta escuela. Elton Mayo y su equipo observaron que las condiciones ambientales y sociales, como las relaciones con los compañeros, afectaban la productividad de los empleados.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

1.3 La escuela de relaciones humanas

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

- **El ser humano es un ente social:** La organización es un sistema social, y el trabajador no puede aislarse de su entorno ni de los grupos a los que pertenece.

- **Importancia de lo informal:** La empresa tiene una dimensión informal, con grupos y normas que no siempre coinciden con la estructura formal, y es fundamental para el funcionamiento de la organización.

- **Motivación:** Las motivaciones económicas son secundarias; el reconocimiento social, la integración en el grupo y la comunicación bidireccional son más influyentes en el rendimiento.

- **Supervisión:** Los líderes deben comunicarse de manera cordial y respetuosa para mejorar la comunicación y el

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

1.3 La escuela de relaciones humanas

BENEFICIOS Y APORTACIONES

- **Humanización del trabajo:** Introdujo un enfoque humanista, considerando al trabajador como un ser humano integral, mejorando su bienestar físico y psicológico.

- **Mejora de la productividad:** Demostró que la integración social y el bienestar del empleado son factores clave para un aumento efectivo de la producción.

- **Enfoque en el ambiente laboral:** Resalta la necesidad de crear un entorno laboral donde los empleados se sientan cómodos y motivados.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

1.3 La escuela de relaciones humanas

- La escuela de relaciones humanas tiene como punto de partida los estudios realizados entre 1927-32 en la empresa **Western Electric de Chicago** (Moreno, 1962).

- La finalidad de esta investigación era superar los problemas de rechazo de los trabajadores a la **organización taylorista del trabajo, así como obtener mejoras en la productividad**.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

1.3 La escuela de relaciones humanas

- Los padres de esta escuela son: **Elton Mayo, Moreno, Roethlisberger y Dickson.**

- La escuela de relaciones humanas tiene un **enfoque micro**, y con una fuerte **orientación empirista**.

- Se impulsa el concepto de **empresa como una comunidad de intereses** compartidos entre capital y trabajo.

- Contó con el **impulso del empresariado**; no en vano su principal mecenas fue Rockefeller.

- Los objetivos de las relaciones humanas consistían en **lograr la integración de los trabajadores**, ofrecer una visión unitarista y propiciar la participación en el trabajo, con la finalidad de **disminuir la conflictividad e incrementar la productividad.**

- **La influencia de esta escuela en Europa es tardía**, después de la Segunda

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

Las críticas a esta escuela son 3:

1. **No explica el papel de los sindicatos** como organización de los trabajadores presentes dentro y fuera de la empresa.

2. **No introduce la idea del conflicto** como una de las características de las relaciones laborales y por tanto no explica los fundamentos del pacto.

3. **Limita el análisis al nivel micro** sin explicar la relación entre el nivel micro y Macro.

https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=t7k6f52u86w

De todas formas, esta perspectiva abrió las puertas a la **psicosociología** como disciplina académica aplicada a la organización del trabajo y de la empresa y descubrió la importancia de **los grupos informales en el trabajo**.

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA

Historia económica de España. El nacimiento del movimiento obrero español.

https://www.youtube.com/watch?v=9FZBBPFV

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

1.4 - PRÁCTICA TEMA 3 - DEBATE

En el mundo laboral actual, ¿la protección de los derechos de los trabajadores depende más de la fortaleza de las instituciones (leyes, convenios, sindicatos) o de una gestión empresarial centrada en la satisfacción y el bienestar individual del empleado?

TEMA 3 - LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: NACIMIENTO DE LA TEORÍA

Puntos Clave para Orientar la Discusión:

Eje del Debate	Postura Institucionalista (Reglas)	Postura de Relaciones Humanas (Personas)
Protección Laboral	**Instituciones:** La única garantía de protección contra el abuso es una **Ley** que fije límites (jornada máxima, despido). Una empresa "buena" puede cambiar de gerente y volverse "mala" sin un marco legal que la constriña.	**Personas:** Una ley no garantiza el buen trato diario. Solo un **clima laboral positivo**, donde el jefe valora al empleado, asegura el respeto y el bienestar, independientemente de la ley.
Determinación del Salario	**Instituciones:** El salario debe estar fijado por un **convenio colectivo** o por la **evaluación de puestos** interna para asegurar la equidad y evitar la discriminación individual.	**Personas:** El salario debería ser un **incentivo a la productividad** individual o grupal. La **motivación y la satisfacción** (no solo la tabla salarial) justifican la remuneración.
Conflicto Laboral	**Instituciones:** El conflicto es inevitable. Se canaliza a través de **mecanismos institucionales** como la huelga, la negociación colectiva o los tribunales, para equilibrar el poder.	**Personas:** El conflicto es un síntoma de **mala comunicación** o insatisfacción. Se previene con un buen **liderazgo, *feedback* constante** y una cultura de confianza.